e-ISSN: 2808-4128
p-ISSN: 2809-2783

Al-Jadwa: Jurnal Studi Islam
Vol. 03 No. 01, September 2023
https://ejournal.uiidalwa.ac.id/index.php/al-jadwa/

Peningkatan Daya Saing Melalui Manajemen Strategi Fungsional di SMA Bakti Ponorogo

Nasron Hakim[1*], Bambang Wahrudin[2]
[1]Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah Pasuruan, [2]Universitas Muhammadiyah Ponorogo
[1]nuhat.bolalang@gmail.com, [2]arqomedu1@umpo.ac.id
*Correspondence

DOI: 10.38073/aljadwa.v3i1.1825

Received: July 2023	Accepted: September 2023	Published: September 2023

Abstract

Educational institutions need strategies that are applicable in developing their institutions, including in the formulation of strategies that must be able to be fully implemented down to the smallest part of the institution. The focus of this research is to identify and discuss some of the basic principles of functional strategy at SMA Bakti Ponorogo which have risen to increase competitiveness in a highly competitive educational environment. This study aims to provide an in-depth analysis of functional strategy, which consists of marketing strategy, financial strategy, production strategy, human resources strategy, and R & D strategy in an effort to increase competitiveness. The method used is descriptive qualitative. The results showed that SMA Bakti Ponorogo has implemented a functional strategy but not yet in depth. Some of the things that have been planned by the manager need to be added to various efforts as theoretical concepts so as to increase competitiveness.
Keywords: *Functional Strategy, Competitiveness, SMA Bakti Ponorogo*

Abstrak

Lembaga pendidikan memerlukan strategi yang aplikatif dalam mengembangkan lembaganya, termasuk dalam perumusan strategi harus mampu diimplementasikan menyeluruh sampai pada bagian terkecil lembaga. Fokus dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan beberapa prinsip dasar strategi fungsional di SMA Bakti Ponorogo yang telah bangkit untuk meningkatkan daya saing di tengah lingkungan pendidikan yang sangat kompetitif. Studi ini bertujuan untuk memberikan analisis mendalam tentang fungctional strategy, yang terdiri marketing strategy, Financial strategy, production strategy, Human Resources Strategy, dan R & D Strategy dalam upaya meningktakan daya saing. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian diperoleh bahwa SMA Bakti Ponorogo telah menerapkan functional strategy akan tetapi masih belum secara mendalam. Beberpa hal yang telah direncanakan oleh pihak manajer perlu ditambah dengan berbagai upaya sebagaimana konsep teori sehingga mampu meningkatkan daya saing.
Kata Kunci: *Strategi Fungsional, Daya Saing, SMA Bakti Ponorogo*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan modern ini memasuki era kompetitif tingkat tinggi yang ditunjukkan dengan persaingan yang semakin ketat antar lembaga pendidikan, hal ini menunjukkan adanya perkembangan dunia pendidikan seiring dengan berkembangnya informasi dan teknologi. Perkembangan Pendidikan di era teknologi informasi menjadi sebuah tantangan sekaligus peluang bagi lembaga pendidikan. Tantangan yang ada mampu menjadi peluang dan menjadi daya saing bagi lembaga tersebut. Sebagaimana sektor bisnis, sekolah merupakan lembaga Pendidikan yang menawarkan jasa kepada masyarakat untuk menjadi pilihan sebagai tempat untuk meraih masa depan.

Kondisi yang demikian menjadi pengelola sekolah sebagai eksekutif harus memiliki strategi dalam memasarkan "dagangan" yang ditawarkan menjadi diminati, dan dipilih oleh konsumen sehingga persaingan dalam dunia pendidikan tidak terelakkan. Pengelola harus mampu membaca, mengamati dan merespon tantangan yang muncul dari lingkungan eksternal baik eksternal jauh maupun eksternal dekat. "Lingkungan ekternal dekat lebih pada pengaruh langsung terhadap operasional sekolah meliputi segala potensi yang dimiliki lembaga serta kondisi dalam bidang pendidikan yang menjadi konsentrasi usaha sekolah itu sendiri, situasi persaingan, situasi pelanggan pendidikan, dan pengguna lulusan. Sedangkan kondisi ekternal jauh berbagai faktor yang mempengaruhi pertumbuhan sekolah meliput kondisi sosial ekonomi, politik, keamanan nasional, perkembangan teknologi, dan tantangan global"[1]

Sebagaimana penelitian Agus Rahayu tentang strategi bersaing untuk meningkatkan daya saing sekolah menjelaskan bahwa persaingan dalam dunia pendidikan ini berbanding lurus dengan tingkat kecenderungan masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas, sehingga memberikan peluang yang lebih besar kepada pelaku usaha pendidikan untuk mengembangkan sistem pendidikan yang memberikan tawaran yang memiliki berbagai macam kelebihan, sehingga pihak manajemen sekolah dituntut untuk berupaya secara berkesinambungan dan terus berkomitmen melakukan "merevitalisasi strateginya yang memungkinkan sekolah yang dikelolanya memiliki daya

[1] Muhamad Khoirul Umam, "Analisis Lingkungan Strategik Dalam Corak Penyelenggaraan Pendidikan Islam," *Al_hikmah* 4, no. 2 (2016): 1–8.

saing tinggi”[2]. Apabila tidak melakukan upaya revitalisasi maka sekolah tersebut akan kalah, tenggelam dan berangsur-angsur punah di dalam persaingan.

Pada tahun 2020 Ellen Rusliati dan Mulyaningrum menulis sebuah artikel dengan judul “pengembangan manajemen fungsional melalui program digital pada usaha mikro dan kecil di majalengka” pada penelitian tersebut dijelaskan pentingnya manajemen fungsional dalam sebuah usaha[3]. Oleh karena itu penulis tertarik membahas tentang manajemen fungsioonal dan implikasinya dalam sebuah lembaga pendidikan. Penelitian ini dilakukan mengingat banyaknya sekolah yang kesulitan bertahan baik secara kelembagaan maupun secara kepercayaan masyarakat. Untuk menumbuhkan Kembali semangat tersebut perlu penerapan manajemen fungsional dalam lembaga pendidikan.

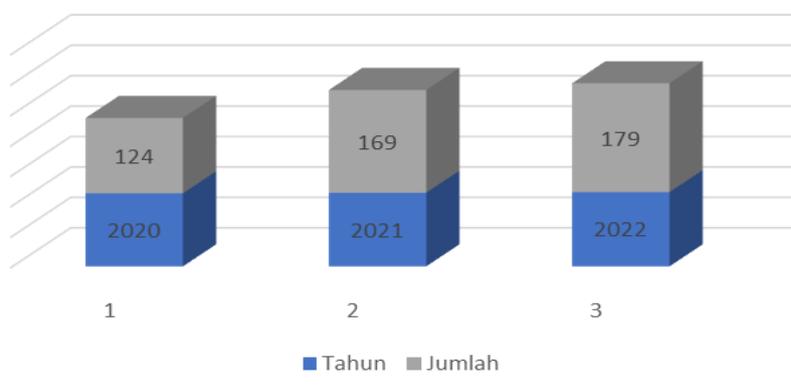
Agar sekolah dapat berdaya saing tinggi, maka harus mampu menyusun strategi sesuai dengan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal. Strategi dirancang untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam sekolah tersebut. Manajemen strategis ini membantu mengubah dan merevitalisasi lembaga-lembaga profit dan non-profit dengan tujuan agar perubahan yang akan dilakukan terencana dengan baik dan berimplikasi positif di masa depan[4]. Sementara itu, untuk menjadi sekolah yang berdaya saing dan unggul, manajemen sekolah harus mampu menciptakan dan/atau menawarkan berbagai program yang relatif lebih unggul dibandingkan sekolah lain[5].

Kegagalan lembaga pendidikan untuk bersaing di era teknologi membutuhkan banyak pengawasan terhadap masalah yang dimiliki lembaga tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Dacholfany dalam penelitianya menjelaskan, "Lembaga pendidikan Islam harus mengembangkan sumber daya manusia yang setia dan berkomitmen pada wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk mencapai harapan tersebut, lembaga harus menghidupkan kembali perannya. Dengan mengoptimalkan keunggulan akademik dalam kaitannya dengan dunia industri, untuk mempromosikan pengetahuan dan pemberdayaan

[2] Agus Rahayu, “Analisis Sumber Daya Sekolah Dan Program Penciptaan Nilai Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah,” *Educationist* IV, no. 1 (2010): 48–56.
[3] Ellen Rusliati and Mulyaningrum Mulyaningrum, “Pengembangan Manajemen Fungsional Melalui Program Digital Pada Usaha Mikro Dan Kecil Di Majalengka” 2020 (2019): 127–34, https://doi.org/10.33510/slki.2019.127-134.
[4] Achmad Baidowi, “Manajemen Perubahan Pendidikan,” *Jambura Journal of Educational Management*, no. 3 (2022): 55–63, https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278.
[5] Rahayu, “Analisis Sumber Daya Sekolah Dan Program Penciptaan Nilai Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah.”

Keunggulan akademik dalam pendidikan, relevansi industri, kontribusi pengetahuan baru paling baik dicapai melalui pengembangan, perbaikan kurikulum dan sistem penilaian, didukung oleh fasilitas dan, yang tak kalah pentingnya, pengembangan sumber daya manusia[6].

Kegagalan dalam menghidupkan lembaga pendidikan pun harus menjadi upaya yang sangat luar biasa sampai pada titik berhasil didalam menjalankan lembaga tersebut. Salah satunya adalah manajemen strategi yang dilakukan oleh pihak pengelola. Sebagaimana masalah yang dialami salah satu sekolah di kabupaten Ponorogo yaitu SMA Bakti yang telah mengalami berbagai kondisi dimana pernah menjadi sekolah yang sangat diminati atau favorit masyarakat, tetapi di tahun 2005 sampai dengan 2017 mengalami penurunan yang sangat signifikan peminat sehingga jumlah siswa tidak lebih dari 50 siswa. Hal ini disebabkan salah satunya persaingan dengan sekolah lain yang memiliki program sekolah berstandar internasional. Pihak manajemen terus melakukan upaya revitalisasi dengan capaian di tiga tahun terakhir mengalami peningkatan signifikan setelah lebih dari 12 tahun "mati suri". Hal ini digambarkan dengan perolehan peminat siswa di tahun 2020 sampai 2022 sebagaimana berikut:

DATA JUMLAH MURID SMA BAKTI PONOROGO
DALAM TIGA TAHUN TERAKHIR

Sumber : Dapodik 2022

Geliat yang cukup bagus di Lembaga tersebut memiliki daya tarik tersendiri bagi peneliti untuk menganalisis *functional strategy* SMA Bakti Ponorogo dalam menumbuhkan daya saing sekolah setelah mengalami kemunduran. Penelitian ini

[6] Onsardi, "Manajemen Sumber Daya Manusia," 2020, 283.

dilakukan ditengah banyaknya sekolah yang tidak mampu bertahan dan kehilangan kepercayaan masyarakat. Tujuan penelitian ini berfokus pada *functional strategy* yang digunakan pengelola SMA Bakti Ponorogo dalam menumbuhkan daya saing, sehingga mampu menjadikan SMA Bakti Ponorogo berkompetitif dalam mengembangkan pendidikanya di tengah persaingan yang sangat ketat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam kajian ini menggunakan metode kualitatif yang digunakan dalam penggalian informasi dan memahami makna dari individu atau kelompok yang dianggap berasal dari masalah sosial atau manusia[7]. Menggunakan pendekatan *fenomenologis* yang berkaitan dengan orang dan situasi tertentu.[8] Penelitian merupakan jenis penelitian lapangan dimana peneliti hadir secara langsung melihat berbagai fenomena yang ada di lokasi penelitian[9]. Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus dengan kasus tunggal *functional strategy* di SMA Bakti Ponorogo.

Penggaluan data lapangan penelitian menggunakan wawancara mendalam kepada narasumber yang berkompeten antara lain kepala sekolah dan guru. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi partisipan dalam beberapa kegiatan sekolah yang berhubungan dengan pelaksanaan *functional strategy* di SMA Bakti Ponorogo. Dokumentasi berupa arsip, notulen, SK dan catatan seputar *functional strategy* yang ada di sekolah juga menjadi Teknik penggalian data. Pengolahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi data untuk mendapat hasil analisis yang tepat dan pasti[10]. Laporan terstruktur, fleksibel.dalam penyajian data dari berbagai fenomena serta aktifitas yang berlangsung dilapangan meliputi berbagai kegiatan dan laporan pelaksanaan program[11].

HASIL DAN PEMBAHASAN

[7] Hardani Ahyar et al., *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, 2020.
[8] Kustiadi Basuki, *Metodologi Kualitatif, ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*, vol. 53, 2019, www.journal.uta45jakarta.ac.id.
[9] Miza Nina Adlini et al., "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka," *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 974–80, https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394.
[10] Adlini et al.
[11] John W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, forth edit (California: Sage Publishing, 2014).

Sebuah lembaga ketika ingin mengembangkan strategi harus menyatukan semua elemen dengan cara yang memberi nilai tawar yang lebih dibanding pesaing mereka. Konsep strategi dari berbagai literatur telah banyak disampaikan bahwa strategi merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang dari suatu lembaga, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya. Chandler menyampaikan *"….the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise, and the adoption of a course of action and the allocation of the resources necessary for carrying out these goals*"[12]. Sedangkan Andrews menjelaskan bahwa strategi adalah pola tujuan, maksud atau tujuan serta kebijakan dan rencana utama untuk mencapai tujuan*, " …. is the pattern of objectives, purposes or goals and the major policies and plans for achieving these goals"*[13].

Kesatuan elemen ini merupakan penentu untuk mensejajarkan diri bahkan melebihi pesaingnya. Fungsional strategi merupakan sebuah pendekatan yang dilakukan pada area fungsional untuk mencapai tujuan *corporate* dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Hal ini berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi *corporete* atau unit bisnis dengan memiliki strategi fungsionalnya sendiri sesaui dengan bagian ataupun depaartemennya. Sebagaimana di sampaikan oleh Wheelen [et.al] bahwa strategi fungsional merupakan *"…the approach a functional area takes to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity"*[14]

Strategi tingkat fungsional merupakan rencana sehari-hari untuk mengatur operasi atau kegiatan rutin untuk mendukung bisnis organisasi dan strategi perusahaan. Strategi tingkat fungsional berkaitan dengan keputusan taktis, seperti sumber daya manusia, produksi, operasi, pemasaran, penelitian, pengembangan, dll. Setiap departemen fungsional memiliki strategi tingkat fungsi sendiri dan dilakukan komunikasi dan koordinasi di antara semua unit fungsional lainnya dalam organisasi untuk mendukung tujuan perusahaan dan bisnis organisasi[15].

---

[12] Bryan W. Husted and David Bruce Allen, *Corporate Social Strategy*, *Corporate Social Strategy*, 2010, https://doi.org/10.1017/cbo9780511667060.
[13] Gary Cokins, "Strategy Management," *Strategic Business Management*, 2017, https://doi.org/10.1002/9781119449492.part3.
[14] David Hunger and Thomas Wheelen, *Essential of Strategic Management*, *Prentice Hall*, 2011.
[15] Thomas L. Wheelen et al., *Concepts In Strategic Management & Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition*, *Global Edition. Pearson Education Limited. United Kingdom*, 2018.

Sebuah lembaga profit atau non-profit harus memiliki strategi tingkat fungsional. Karena ini merupakan peran kunci dalam keberhasilan organisasi karena semua tugas dilakukan pada tingkat ini, untuk membantu mengembangkan rutinitas harian pada setiap bagian Lembaga untuk melakukan kegiatan. Michael Porter berpendapat strategi harus memiliki kesatuan elemen yang mengikat lembaga dan melakukan koordinasi di antara semua unit pada Lembaga yang mencakup *Corporate Level Strategy*, *Business Level Strategy*, dan *Functional Level Strategy*[16].

Orientasi fungsional strategi di tentukan oleh Lembaga atau unit bisnis induknya. Sedangkan pada unit didalam lembaga induk menyelaraskan dan mensinergikannya. Sebagaima contoh lembaga induk memiliki tujuan "unggul" dan berkualitas, maka diperlukan strategi fungsional manufaktur yang menekankan proses jaminan kualitas yang mahal daripada produksi volume tinggi yang lebih murah; strategi fungsional sumber daya manusia yang menekankan perekrutan dan pelatihan tenaga kerja yang sangat terampil, tetapi mahal; dan strategi fungsional pemasaran yang menekankan "tarik" saluran distribusi, menggunakan iklan untuk meningkatkan permintaan konsumen, daripada "mendorong", menggunakan tunjangan promosi (bonus) kepada pengecer[17].

Strategi fungsional bertujuan untuk mengatur arah unit bisnis atau lembaga untuk memiliki kulaitas, unggul dan berdaya saing tinggi. Komponen yang masuk di dalam functional strategi dalam meningkatkan daya saing lembaga sebagaimana gambar dibawah ini:

[16] R. Andrews Kenneth, *The Concept of Corporate Strategy*, Third Edit (Illionis: Irwin, 1987).
[17] Wheelen et al., *Concepts In Strategic Management & Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition*.

Gambar 2. Fungtional Satrategy

Menurut Hunger dkk, bahwa *functional strategi* meliputi 5 komponen[18] yang dapat dijelaskan sebagai berikut;

Pertama, *Marketing Strategy*/Strategi Pemasaran. Saat ini, pemasaran adalah strategi tingkat fungsional utama untuk semua organisasi. Pemasaran membantu bisnis menyebarkan kesadaran akan produk mereka melalui promosi, mengumpulkan prospek, dan mengubahnya menjadi pelanggan. Itu tidak berakhir di sini; itu terus-menerus memasarkan produk dan berkomunikasi dengan pelanggan untuk penjualan di masa depan.

Kedua, *Financial strategy*/Strategi Keuangan menjadi komponen ke dua merupakan urusan yang berkaitan dengan penganggaran, pengeluaran, dan pemantauan dan pengendalian kegiatan keuangan. Strategi keuangan memastikan anggaran dibelanjakan dengan cara yang benar dan dipertanggungjawabkan. Itu juga mengurus pajak, saham, pembayaran dividen, dll.

Ketiga, *Production Strategy*/Strategi Produksi meliputi kegiatan yang berhubungan dengan proses produksi. Di sini, rencana dapat menentukan tugas yang harus dilakukan setiap hari, ketersediaan bahan yang diperlukan, pengujian, dll. Tujuan dari strategi produksi adalah pemanfaatan sumber daya yang optimal, produk berkualitas tinggi, dan peningkatan efisiensi.

[18] Wheelen et al.; Hunger and Wheelen, *Essential of Strategic Management*.

Keempat, Human Resources Strategy/Strategi Sumber Daya Manusia. Ini berkaitan dengan dengan kegiatan yang terkait dengan tenaga kerja organisasi. Ini dapat mencakup perekrutan karyawan, kehadiran, cuti, ganti rugi, pelatihan, perencanaan pertumbuhan karir, dll. Ini memastikan kondisi kebersihan kantor yang tepat. Strategi sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan kekuatan keterampilan yang dibutuhkan tersedia setiap saat dan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dan tetap bersama organisasi.

Kelima, research and development strategy/Strategi Penelitian & Pengembangan. Penelitian dan pengembangan memainkan peran kunci dalam membawa organisasi ke tingkat berikutnya. Strategi ini memastikan bahwa organisasi memiliki keunggulan kompetitif dan teknis atas pesaing. Tujuan dari strategi R&D adalah inovasi dan peningkatan produk dan proses. Produk baru memungkinkan organisasi menciptakan ceruk baru, meningkatkan pangsa pasar, dan mendiversifikasi portofolio produk. Perbaikan dan pembaruan terus-menerus dalam fitur produk memastikan persyaratan pelanggan terpenuhi dan puas setiap saat.

Banyak contoh didalam pengelolaan unit bisnis atau lembaga baik profit maupun non-profit kurang memahami *functional strategy*. Kebanyakan lembaga mengunggulkan satu komponen dan meninggalkan komponen yang lain. Hal ini akan menjadikan lembaga sulit maju dan memiliki daya saing. Kelimanya harus sesuai dan didukung bagian yang membawahiinya serta berkolaborasi menginduk pada strategi induk bisnis. Strategi tingkat fungsional adalah tindakan yang dipercayakan kepada setiap bagian untuk menjalankan operasinya yang mendukung strategi tingkat korporat dan bisnis organisasi. Strategi ini memungkinkan bisnis mencapai tujuan masing-masing departemen.

Dalam dunia pendidikan sebagai lembaga non bisnis saat ini harus tetap melakukan sebuah strategi untuk meningkatkan daya saing. Penelitian Stukalina yang membahas *strategic management in higher education* mnjelaskan bahwa unutk meningkatkan daya saing lembaga harus mengembangkan dan menerapkan sejumlah strategi dan manajer pendidikan harus membedakan antara tujuan strategis tingkat perusahaan dan tujuan strategis khusus bidang fungsional yang terkait dengan bidang strategis pengembangan dan penelitian[19]. Sedangkan Bhasori dalam penelitian “Strategi Kompetitif Dalam

[19] Fenty Setiawati, “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan” 30, no. 1 (2020): 57–66.

Lembaga Pendidikan" menjelaskan bahwa "Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik, dan memiliki daya saing yaitu lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif dengan cara melihat peluang yang ada, selain selalu melakukan pengembangan secara berkelanjutan[20].

Penelian ini bertempat di SMA Bakti Ponorogo yang telah mengalami "mati suri" dalam pertumbuhan dalam bidang pendidikan setelah kurang lebih 12 tahun. Kondisi memaksa pihak manajer untuk fight dan melakukan lompatan yang sangat tinggi dan langkah besar untuk "menghidupkan" kembali sekolah tersebut. SMA Bakti Ponorogo merupakan sekolah yang telah terakreditasi A. Mulai tahun 2017 SMA Bakti Ponorogo terus meningkatkan mutu, kualitas Lembaga untuk menaikkan animo masyarakat. Pengembangan ini tidak hanya pada kualitas akademik tetapi juga non akademik, dengan ditetapkannya sebagai sekolah peduli dan berbudaya lingkungan (ADIWIYATA) serta siap dengan pelaksaan Ujian Sekolah On Line (USBN BK) dan USBN BK ketika pemerintah mencangkan program tersebut.

Sejak tahun pelajaran 2019/2020, SMA Bakti Ponorogo meningkatkan performa dengan konsep *Islamic Boarding School of SMA Bakti Ponorogo* dengan mendirikan pondok pesantren, yang diberi nama BAKTI UMMAH yang terdiri dari para santriwan dan santriwati, yang berasal dari seluruh penjuru kabupaten Ponorogo. Pengembangan berikutnya adalah sarana dan prasarana pendidikan yang menjadi salah satu totok ukur mutu sekolah dan merupakan sumber daya sekolah yang terus menerus dikembangkan seiring perkembangan pengetahuan dan teknologi informasi sebagaimana visi sekolah yaitu "Unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, iman dan taqwa, mandiri serta menjunjung tinggi budaya bangsa dan peduli lingkungan"[21]

SMA Bakti menggunakan saluran distribusi untuk memasarkan sekolah, merevitalisasi dengan merubah menjadi *boarding school*. Melakukan pemasaran menggunakan *webpage* dan sosial media, serta masuk kedalam *marketplace*. Ini merupakan terobosan yang tinggi sehingga kembali dikenal masyarakat dan menjadi hidup kembali.

Membahas permasalahan terkait *functional strategy* pada lembaga sekolah tetap harus memahami secara menyeluruh dari berbagai elemen didalamnya. Begitu pula SMA

---

[20] Dkk Musnaeni, "Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan," *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 2, no. 2 (2022): 98–104.
[21] SMA Bakti Ponorogo, "Visi Misi," SMA Bakti Ponorogo, 2022.

Bakti Ponorogo, berbagai terobosan yang telah dilakukan untuk kembali mendapatkan kepercayaan masyarakat. Salah satu terobosan terbesar adalah sistem *boarding school* Bakti Ummah yang menjadi lompatan terbesar dan di dukung dengan terobosan lain dalam *functional strategic* yang digunakan. Dari observasi yang telah dilakukan peneliti dapat dijabarkan atas temuan dilapangan terkait strategi yang dijalankan SMA Bakti Ponorogo. Secara teoritis terkait *Functional Strategic* dapat dijelaskan sebagaimana tabel berikut:

1. Strategi Pemasaran (*marketing strategy*)

SMA Bakti Ponorogo telah melakukan terobosan besar dengan progam dan kegiatan pemasaran melalui *digital* dan *non digital marketing*. Bahkan lompatan besar yang dilakukan adalah merubah *segmen* pasar dengan merevitalisasi produk dari SMA Umum menjadi sekolah Islam berasrama (*Islamic Boarding School*). Perubahan besar yang dilakukan tersebut dimulai tahun 2019 di tengah pandemic covid-19. Meskipun perubahan yang dilakukan merupakan perubahan program (bukan perubahan nomenklatur/ijin operasional) tetapi secara implementasi kegiatan di lapangan mengalami perubahan yang besar akibat berubahnya sekolah umum menjadi sekolah Islam berasrama.

Terobosan pemasaran melalui kegiatan *digital* dan *non digital marketing* terbukti efektif membawa perubahan jatidiri SMA Bakti Ponorogo dari sekolah umum menjadi sekolah Islam berasrama. Perubahan jatidiri tersebut dapat dikatakan berhasil berkat pemasaran yang inten melalui *digital* dan *non digital marketing.* Tim yang bertugas dalam pemasaran *digital* dan *non digital marketing* berjalan dengan efektif dari pimpinan sekolah sampai kepada stakeholder. Perubahan segmen pasar dengan merevitalisasi SMA Umum menjadi *Islamic Boarding School* tentu juga merubah konsumen yang sudah ada. Namun, hal tersebut justeru menjadikan pangsa pasar baru bagi SMA Bakti Ponorogo.

2. Strategi Keuangan (*financial strategy*)

Strategi keuangan yang termasuk dalam functional strategy yang dilakukan SMA Bakti ponorogo adalah mengembangkan usaha dengan membangun unit usaha sebagai penopang keuangan diluar perolehan SPP siswa. Berdasarkan penjelasan Abror kepala SMA Bakti Ponorogo, saat ini selain SPP dari siswa, Bantuan

Operasional Pendidikan (BOS) sekolah juga mengembangkan kewirausahan baik wirausaha yang dikelola lembaga bekerjasama dengan Yayasan, wirusahan mandiri dan wirausaha siswa.

Strategi keuangan ini dilakukan melalui riset terhadap implikasi keuangan dari pilihan strategis untuk mengidentifikasi tindakan keuangan terbaik. Proses ini melibatkan stakeholder dan pihak-pihak yang berkompeten di bidang keuangan untuk menghasilkan data yang akurat. Selanjutnya, sekolah memberikan keunggulan kompetitif melalui biaya dana yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan modal untuk mendukung strategi lembaga. Hal tersebut berhasil mendongkrak kepercayaan masyarakat yang berimplikasi pada naiknya peserta didik baru dari tahun ke tahun.

3. Strategi Produksi *(production strategy*)

Sekolah berupaya mengembangkan produk berkualitas dengan memberikan capaian lulusan yang terbaik. Hal ini dilakukan melalui ebrbagai cara diantaranya dengan proses dan layanan pendidikan yang maksimal. Berkat Kerjasama dan kebersamaan yang ada peserta didik mampu mengembangkan bakat, minat dan potensi selama belajar di SMA Bakti Ponorogo, sehingga menjadi modal untuk meningkatkan kualitas lulusan, ujar Abror.

Proses peningkatan layanan dan program pendidikan dilakukan dengan cermat antara lain melalui cara menentukan dimana dan bagaimana produk di produksi dan dilayankan dan menukar konsep produksi tradisonal dengan sesuatu yang keterbaruan dan *high quality and low price*. Dimana dan bagaimana produk di produksi tentu dilakukan di sekolah dengan melibatkan semua stakeholder yang ada sedangkan kualitas yang tinggi di tunjang dengan biaya yang murah menjadi daya tarik tersendiri bagi SMA Bakti Ponorogo.

4. Strategi Pengembangan SDM (*human resources Strategyy)*

Perubahan jatidir dan strategi yang di tetapkan oleh pimpinan sekolah secara tidak langsung mengeliminasis sumber daya manusia yang tidak kompeten dengan kebutuhan yang ada. Pihak sekolah tetap berusaha menempatkan SDM sesuai dengan kapasitas dan kemampuan akademik. Melakukan rotasi dan penyesuaian tupoksi

sumber daya yang ada dilakukan demi mencapai efektifitas dan efisiensi kinerja. Namun tidak dipungkiri banyak SDM berganti dikarenakan peluang menjadi pegawai di luar lembaga, karena Sekolah ini berstatus swasta.

Pihak manajemen SMA Bakti Ponorogo berupaya menemukan SDM yang sesuai dengan lembaga. Salah satunya adalah bekerjasama dengan pondok pesantren yang ada di Ponorogo untuk mengampu dan menjadi pengasuh boarding school yang ada. Karena sebelumnya tidak ada sumber daya manusia yang berkompeten di bidang sekolah berasrama, sehingga dilakukan penambahan sumber daya manusia sesuai dengan strategi sekolah yang baru.

Keseimbangan sekolah menjadi pertaruhan saat penyesuaian sumber daya manusia ini sehingga pimpinan sekolah melakukan pertimbangan-pertimbangkan dalam memilih dan menempatkan SDM yang memiliki kapabilitas dan kualitas sesuai posisi yang dibutuhkan dengan memberikan salery yang cukup tinggi dan tidak menempatkan SDM rendah dengan upah rendah yang kan melakukan pekerjaan berulang.

5. Strategi Penelitian dan Pengembangan (*Research and development strategy)*

Efek dari perubahan strategi yang ditetapkan lembaga sekolah melakukan terobosan dengan menambah pangsa pasar dengan meniru atau mengikuti program *boarding school* yang menjadi minat stakeholder. Salah satu pilihan R&D adalah melakukan dengan inovasi dan perbaikan produk dan proses. Menjadi pioneer inovasi dan mengikuti tren teknologi serta meniru produk pesaing dengan melakukan riset.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa implementasi manajemen fungsional di SMA Bakti Ponorogo yang berproses dari "mati suri" selama 12 tahun menemukan sebuah inovasi baru dengan program pesantren (*boarding school)* "BAKTI UMMAH". Dalam transformasi dari SMA umum menjadi *boarding school* menuntut untuk melakukan perubahan strategi fungsional yang diterapkan.

Namun dalam implementasi manajemen fungsional di SMA Bakti Ponorogo terdapat beberapa catatan agar kedepan menjadi lebih baik, dan menjadi perbaikan di

masa yang akan datang bagi SMA Bakti Ponorogo khususnya dan bagi pengelola lembaga pendidikan pada umumnya. Diantara catatan penting dalam analisis manajemen strategi fungsional yang diterapkan di SMA Bakti Ponorogo antara lain; dalam persaingan di dunia pendidikan yang kompetitif maka seorang pengelola pendidikan harus melakukan pendekatan holistik untuk meningkatkan strata kompetitif dalam jangka waktu yang panjang.

Strategi fungsional dapat mencakup berbagai “substrategi” dalam kerangka rencana aksi secara keseluruhan. Berbagai strategi harus dimulai pada tingkat yang berbeda dan di berbagai unit fungsional lembaga pendidikan sekolah dalam upaya pengembangan organisasi. Dalam konteks pembentukan strategi lembaga sekolah, manajer pendidikan harus mempertimbangkan faktor eksternal dan internal, yang mempengaruhi pilihan inisiatif strategis yang digunakan untuk perbaikan yang berkelanjutan serta menerapkan inisiatif strategis yang tepat, manajer pendidikan harus membedakan antara tujuan strategis tingkat lembaga (keseluruhan) dan tujuan strategis ungsional yang mencakup semua elemen untuk mendukung tercapainya tujuan lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

Adlini, Miza Nina, Anisya Hanifa Dinda, Sarah Yulinda, Octavia Chotimah, and Sauda Julia Merliyana. “Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka.” *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 6, no. 1 (2022): 974–80. https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394.

Ahyar, Hardani, Universitas Sebelas Maret, Helmina Andriani, Dhika Juliana Sukmana, and Universitas Gadjah Mada. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, 2020.

Baidowi, Achmad. “Manajemen Perubahan Pendidikan.” *Jambura Journal of Educational Management*, no. 3 (2022): 55–63. https://doi.org/10.37411/jjem.v3i1.1278.

Basuki, Kustiadi. *Metodologi Kualitatif. ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019 Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta*. Vol. 53, 2019. www.journal.uta45jakarta.ac.id.

Cokins, Gary. “Strategy Management.” *Strategic Business Management*, 2017. https://doi.org/10.1002/9781119449492.part3.

Creswell, John W. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Forth edit. California: Sage Publishing, 2014.

Hunger, David, and Thomas Wheelen. *Essential of Strategic Management*. *Prentice Hall*, 2011.

Husted, Bryan W., and David Bruce Allen. *Corporate Social Strategy*. *Corporate Social Strategy*, 2010. https://doi.org/10.1017/cbo9780511667060.

Kenneth, R. Andrews. *The Concept of Corporate Strategy*. Third Edit. Illionis: Irwin, 1987.

Musnaeni, Dkk. "Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan." *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan* 2, no. 2 (2022): 98–104.

Onsardi. "Manajemen Sumber Daya Manusia," 2020, 283.

Ponorogo, SMA Bakti. "Visi Misi." SMA Bakti Ponorogo, 2022.

Rahayu, Agus. "Analisis Sumber Daya Sekolah Dan Program Penciptaan Nilai Dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah." *Educationist* IV, no. 1 (2010): 48–56.

Rusliati, Ellen, and Mulyaningrum Mulyaningrum. "Pengembangan Manajemen Fungsional Melalui Program Digital Pada Usaha Mikro Dan Kecil Di Majalengka" 2020 (2019): 127–34. https://doi.org/10.33510/slki.2019.127-134.

Setiawati, Fenty. "Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan" 30, no. 1 (2020): 57–66.

Umam, Muhamad Khoirul. "Analisis Lingkungan Strategik Dalam Corak Penyelenggaraan Pendidikan Islam." *Al_hikmah* 4, no. 2 (2016): 1–8.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, and Charles E. Bamford. *Concepts In Strategic Management & Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition. Global Edition. Pearson Education Limited. United Kingdom*, 2018.